

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu**

Riyana (2017) melakukan pengukuran kinerja perusahaan pada periode tahun 2014-2016 pada PT Indofood. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan kinerja yang menandakan kinerja perusahaan adalah sehat pada tahun 2015-2016 dibanding tahun 2014-2015 pada masing-masing perspektif.

Adiguna, dkk. (2017) melakukan penelitian analisis kinerja keuangan pada perusahaan plastik dan kemasan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode tahun 2011-2015. Kesimpulan dari penelitian tersebut dari 10 perusahaan yang menjadi obyek penelitian selama periode penelitian menunjukkan 5 perusahaan mempunyai nilai EVA negatif, 1 perusahaan bernilai positif, dan 4 perusahaan lainnya bernilai positif dan negatif.

Cahyani, dkk. (2015) menganalisis penerapan *Du Pont System* terhadap laporan keuangan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan pada periode tahun 2009-2013 pada PT Kimia Farma, Tbk. Kesimpulan pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan selama lima tahun dari tahun 2009 hingga tahun 2012 mengalami peningkatan yang cukup baik meskipun pada tahun 2013 terjadi penurunan yang menunjukkan kinerja perusahaan sehat dalam menggunakan aktivasnya secara efisien.

## B. Tinjauan Teori

### 1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2001:329). Menurut Mangkunagara (2009:22) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh perusahaan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, apakah sesuai jadwal waktu yang ditentukan, apakah telah tercapai sesuai yang diharapkan (Wibowo, 2011:229).

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut Mahmudi (2005:14) tujuan dilakukan penilaian kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
- e. Memotivasi pegawai.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Halim, dkk. (2009:208) menyatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2005:21) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 3. Model Analisis Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Teknik pengukuran kinerja komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*, dengan *balanced scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial dengan melibatkan empat perspektif (Mardiasmo, 2012:123). *Balanced scorecard* merupakan contoh sistem penilaian kinerja yang dikembangkan dan diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Demi mendukung keselarasan tujuan, *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen (Halim, dkk. 2009:209). Metode ini memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan (Mulyadi, 2001:10).

Empat perspektif *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000:23). Keberagaman ukuran pada *balanced scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung satu kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

Perspektif finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi terhadap tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas perusahaan. Perspektif ini merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42), siklus bisnis terbagi menjadi 3 tahap yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Perusahaan yang sedang tumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Kebanyakan unit bisnis pada tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidup bisnisnya, tahap di mana

perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya.

Faktor pendorong tujuan finansial untuk ketiga strategi bisnis dan ketiga tema finansial dalam tahapan siklus bisnis perusahaan yang telah dijelaskan secara rinci tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Mengukur Tema Keuangan Strategi

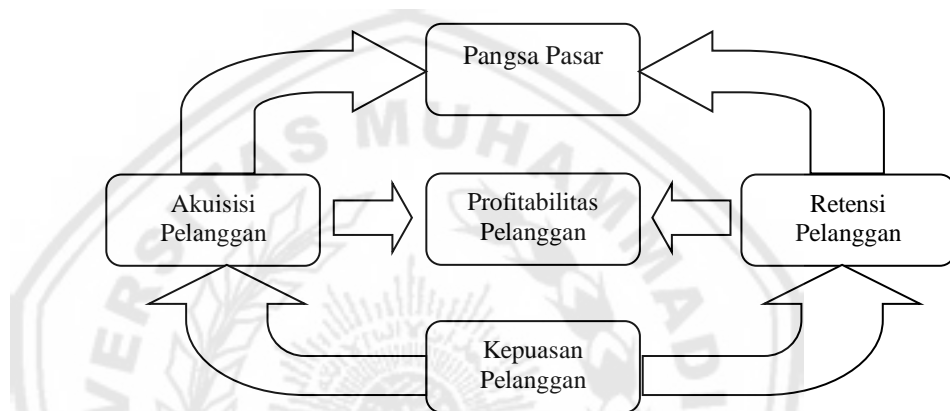
		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/Pekerja	Investasi (persentase penjualan) Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang ( <i>cross-selling</i> ) Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan sendiri vs Kompetitor Tingkat penghematan biaya Beban tak langsung (Persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian ( <i>payback</i> ) <i>Throughput</i>

Sumber : Kaplan dan Norton (2000:45)

Pada perspektif pelanggan diidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran terdiri atas kepuasan

pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan dan dikelompokkan. Setiap ukuran harus disesuaikan dengan pelanggan sasaran yang dikelompokkan dalam suatu rantai pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Ukuran Utama Perspektif Pelanggan

Sumber : Kaplan dan Norton (2000:60)

- Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.
- Retensi pelanggan mengukur berapa banyak jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan.
- Akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- Kepuasan pelanggan menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi.

- e. Profitabilitas pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal diidentifikasi sebagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan pemegang saham akan keuntungan finansial yang tinggi.

Kaplan dan Norton (2000:83) membagi tiga tahapan yang harus dilakukan perusahaan yaitu:

- a. Inovasi, proses ini diidentifikasi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dari pasar tersebut.
- b. Operasi, merupakan bentuk aksi nyata dari perusahaan yang berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.
- c. Pelayanan Purna Jual, pada tahap ini perusahaan berupaya dalam memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah memberi produknya dalam layanan pasca transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan, dan proses pembayaran.

Perspektif keempat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan diidentifikasi sebagai infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja dalam



jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan sehingga perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan sebagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

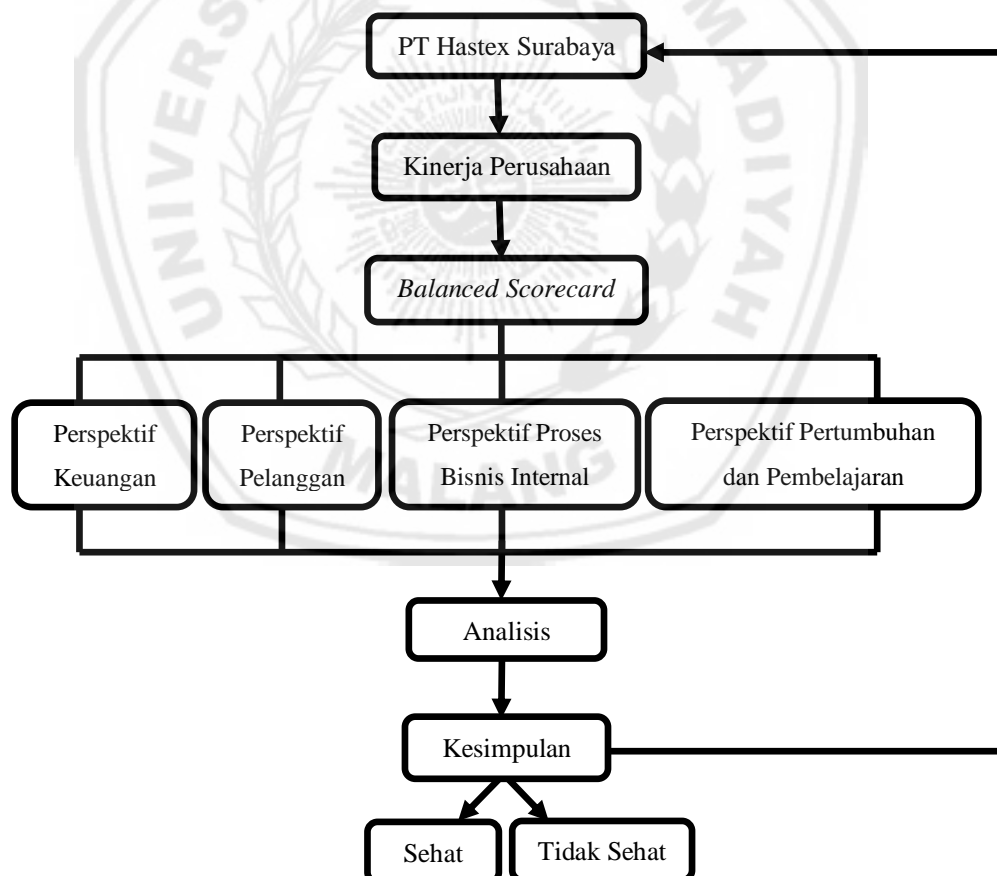
Kaplan dan Norton (2000:112) menyebutkan ada tiga kelompok pengukuran utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

- a. Kepuasan pekerja, tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa dimana seringkali pekerja dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi dengan pelanggan.
- b. Retensi pekerja, tujuan retensi pelanggan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati oleh perusahaan. Retensi pekerja secara umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci dibandingkan dengan jumlah pekerja total yang ada pada perusahaan.
- c. Produktivitas pekerja merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang

dikerahkan untuk menghasilkan sejumlah keluaran atau produk yang dihasilkan tersebut.

### C. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian merupakan uraian konsep penelitian tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka pikir penelitian disusun secara skematis untuk mempermudah arah penelitian dalam mengetahui kinerja PT Hastex Surabaya yang dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Bagan Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir pada Gambar 2.2, untuk mengetahui kinerja perusahaan pada PT Hastex Surabaya dilakukan analisis data sesuai dengan empat perspektif metode *balanced scorecard*. Hasil analisis kinerja perusahaan akan diketahui bagaimana kondisi kinerja perusahaan apakah tergolong dalam kategori sehat atau kategori tidak sehat.

